

TRABAJADORES, SINDICATOS
Y NUEVAS REDES DE
ARTICULACIÓN SOCIAL

Carlos Mejía

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 88

Serie: Sociología y Política 10

Esta publicación forma parte del proyecto “Volver a la sociedad para entender la política”, auspiciado por la Fundación Ford (Grant 940-1035).

© IEP ediciones

Horacio Urteaga 694, Lima 11

☎ 432-3070 / 424-4856

Fax (51 1) 432-4981

ISSN 1022-0356 (Documento de Trabajo IEP)

ISSN 1022-0429 (Serie Sociología y Política)

Impreso en el Perú

Enero de 1998

MEJÍA, Carlos

Trabajadores, sindicatos y nuevas redes de articulación social.— Lima: IEP, 1998.— (Documento de Trabajo, 88. Serie Sociología y Política, 10)

/TRABAJADORES/SINDICATOS/IDENTIDAD/ORGANIZACIÓN SOCIAL/
OBREROS/CLASE OBRERA/LIDERAZGO/TRABAJO/LIMA/PERÚ/

WD/05.01.01/SP/10

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
I. RECURSOS Y TIPOS SINDICALES	8
1. Sindicato de Obreros de INDECO S.A.	9
2. Confederación Intersectorial de Trabajadores Estatales	11
3. Sindicato de Obreros de Cerámica Lima, CELIMA	14
4. Federación de Trabajadores de Construcción Civil	16
5. Sindicato de Obreros Cerveceros de Backus y Johnston	19
6. Modelos de liderazgo sindical en los años noventa	21
II. LIDERAZGOS, REDES E INTERMEDIARIOS: CITE Y CONSTRUCCIÓN CIVIL	23
1. La CITE y la “modernización” del estado	24
2. Redes intermedias en la CITE	27
3. Construcción civil	28
III. LOS PROBLEMAS DE LA IDENTIDAD COLECTIVA	
1. Estructuras de aprendizaje y conocimiento	30
2. Relaciones de interacción	31
3. Reconocimiento subjetivo	32
IV. CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	37

¿Están ustedes locos! ¿Quieren llevarnos a la quiebra? La empresa no puede discutir un pliego con estos montos!—exclamó cortantemente el representante de la empresa. —*Nuestros reclamos son justos... Si ustedes no quieren dialogar nosotros nos vamos a la huelga* —replicó a su turno el secretario general. —*¿Con ustedes no se puede negociar!* —dijo otro de los ejecutivos levantándose y dando por terminada la reunión.

Una fábrica en Lima, 1977

...y así, una vez que aprobemos los nuevos planes de trabajo la empresa se encontrará en mejor posición frente a la competencia —concluyó su exposición el representante de la empresa frente a un grupo de trabajadores reunidos. —*Puede contar con nosotros señor, también estamos interesados en el bienestar de la empresa*—acotó un joven trabajador. —*Por supuesto, así es como debemos trabajar, coordinadamente, como un equipo...* —*sí, claro, claro* —señalaron algunas voces del grupo. —*Lástima que sus dirigentes no piensen igual...* —dijo el ejecutivo. —*Nosotros no estamos sindicalizados* —volvió a intervenir el trabajador. —*Mejor, mejor...*

STHAlign= RLa misma fábrica, 1995

INTRODUCCIÓN

5

Las dos escenas iniciales parecen resumir el sentido de los cambios ocurridos en las relaciones empresario-trabajador en las últimas décadas. Representaciones sociales en crisis, sindicatos que se deslegitiman, empresarios interesados en escuchar a sus trabajadores, dirigentes aislados. Sin embargo, ¿agotan estas imágenes la actual situación entre empresarios y sindicatos? Nosotros creemos que no es así. Ni la visión que a lo largo de estos años hemos construido sobre el sindicalismo “clasista” nos parece del todo exacta ni el actual escenario puede explicarse mediante la imagen correspondiente a 1996.

En el debate académico impera una visión que reduce la situación y los problemas de los trabajadores y los sindicatos a la existencia de dos polos contrapuestos: por un lado, un sector denominado “clasista” y otro, definido indistintamente como posclasista, resolutivos, o pragmáticos-productivistas (Cfr. Tapia 1995).

Estas visiones duales reemplazan la unanimidad construida a partir de los años setenta alrededor de un “movimiento obrero clasista” que ordena-

* El presente trabajo se realizó en el marco del proyecto “Volver a la sociedad para entender la política”, dirigido por Romeo Grompone. A él se deben parte de las ideas y pistas de investiga-

ba y articulaba las relaciones entre trabajadores, organizaciones sindicales e identidad. Las diferencias y matices que surgían de la procedencia, distinta actividad, niveles de experiencia, género, etc, no fueron percibidas por la comunidad académica y las élites políticas de izquierda interesadas en la existencia de un actor social coherente.

En este proceso, el “clasismo” representó el eje alrededor del cual se construyó la imagen de un “movimiento obrero” homogéneo. El “clasismo” es aquel tipo de sindicalismo que responde a las definiciones académicas desarrolladas en la década de 1970: altas reivindicaciones económicas, un discurso político de izquierda y una práctica de confrontación con la empresa. Algunos autores, en posteriores escritos han incluido en el discurso “clasista” las reivindicaciones étnicas y ciudadanas¹. Sin embargo, el “clasismo” entendido así, es un término de dudosa rigurosidad académica. Fue elaborado por un conjunto de investigadores y activistas políticos que definieron tanto las prácticas de los sindicatos formados en ese período, como su propia actividad política y de asesoría que realizaban con esas agrupaciones gremiales, bajo un mismo concepto. Observación de la realidad, reflexión social y voluntad política quedaban superpuestas y confundidas perdiéndose la distancia necesaria para evaluarlas con una rigurosidad mínima. Esto puede explicar la facilidad y rapidez con que el “clasismo” provocó consensos y apoyo en los medios académicos mientras que entre los gremios y trabajadores, el término provocaba distancias y disputas antes que un reconocimiento mutuo².

Durante la década de 1980, a partir del retorno a la democracia, las agrupaciones de izquierda y sus investigadores se alejaron de los sindicatos, subrayando las relaciones establecidas con diferentes actores en otros espacios. Fue éste también un período de crítica y cuestionamiento del “clasismo” desde las ciencias sociales. Con la misma rapidez con que concepto y actor habían conseguido atraer la simpatía de la comunidad científica; recibieron ahora críticas y luego indiferencia. El sindicalismo clasista es visto dentro de una situación sin salida, incapaz de superar su propia intransigencia ni de convencer a la patronal que deponga la suya.

Una situación diferente ocurre cuando las perspectivas duales analizan a los trabajadores posclasistas. Estos son, por el contrario, los portadores de

1. Como señala Sulmont (1993), en este período el sindicalismo se estudió a partir de sus luchas económicas y políticas, buscando establecer las condiciones que permitieran elevar la conciencia obrera y generalizar sus éxitos. Los temas relacionados a las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores estaban ausentes. Los textos posteriores publicados a partir de la segunda mitad de los años ochenta ya cuestionaban la centralidad obrera y la crisis de su identidad. Cfr. Parodi (1986) y Balbi (1989).

2. Las disputas entre trabajadores, sindicatos y agrupaciones políticas alrededor de quiénes eran clasistas y quiénes no lo eran, representó uno de los obstáculos más grandes que tuvo el movimiento sindical para acelerar su proceso de organización y centralización.

esperanzas y proyectos a futuro. Los nuevos contingentes de obreros articulados principalmente en las pequeñas y medianas empresas y en fábricas donde se desarrollan procesos de reestructuración empresarial, responden a valores y conductas muy diferentes. Están animados por un espíritu de laboriosidad y afán de logro; en donde las lealtades personales hacen más llevaderas las relaciones económicas (Portocarrero y Tapia 1993).

Del mismo modo que se perciben y construyen nuevas formas de ser “obrero”, se señalan una serie de cambios en las prácticas y el discurso sindical. Aunque muchas veces se confunden los procesos que se desarrollan en la realidad con una agenda de recomendaciones y políticas a seguir. El sindicalismo de la “implicación responsable” y el “resolutivo”³ tienen en común su acento en la revalorización de la empresa y la participación de los trabajadores en la reestructuración empresarial y el incremento de la eficiencia. A partir de estos elementos, junto con una mayor capacitación y formación técnica, podrán los sindicatos recuperar espacios y adhesiones. Las relaciones entre empresa y trabajadores dejan de estar marcadas por la desconfianza o la intransigencia. Ahora es el diálogo y la cooperación los que dan lugar a una “comunidad productiva” en donde predomina una lógica de mutuos ganadores que pone el acento en los intereses comunes. Según estos discursos, la alternativa para el sindicalismo consiste en apropiarse de aquellos valores y conductas que se aprecian en los trabajadores no sindicalizados de las pequeñas y medianas empresas.

7

Sin embargo, la realidad nos muestra una situación mucho más matizada y diversa. El Sindicato de Obreros de la Cervecería Backus y Johnston logra la reposición de su secretario general mediante una masiva huelga; los dirigentes de la Confederación Intersectorial de Trabajadores Estatales (CITE) diseñan minuciosos planes y alternativas para reestructurar la administración pública pero carecen de adherentes e interlocutores para su propuesta; el sindicato de INDECO S.A. no tiene propuestas para la reestructuración organizativa que desarrolla la empresa reuniendo solamente a los trabajadores de mayor edad mientras que un número mayor de jóvenes contratados los ven con desconfianza y recelo; otros jóvenes, esta vez los de construcción civil, se encuentran dispuestos a sindicalizarse, participar en las movilizaciones y reclamar colectivamente; finalmente, en la empresa de Cerámicas Lima S.A., empresarios y trabajadores mantienen desde la fundación de la empresa hace más de una década, un clima de paz laboral a partir del papel que juega el secretario general del sindicato como intermediario privilegiado por ambas partes. ¿Cómo explicar entonces desde las perspectivas simplistas que se han mencionado tan distintas situaciones, conductas y estrategias? ¿Puede entenderse al sindicato de Backus como “resolutivo” y a la vez, mantener estrategias confrontacionales que resultan eficaces? ¿Si el

3. El primer término es empleado por Sulmont (1993) y el segundo por Canessa (1995).

sindicato de construcción civil responde a la definición de “clasista” por qué parece mantener niveles tan altos de participación y activismo, incluso entre jóvenes? ¿El pragmatismo-productivista de los obreros de CELIMA puede coexistir con formas caudillescas de liderazgo?

En el presente trabajo queremos analizar las estructuras de organización, las distintas redes de interacción y poder, así como el surgimiento de distintos liderazgos que desde las organizaciones sindicales y fuera de ellas dan sentido y orientación a las acciones de sus integrantes. Este énfasis en los lazos que conforman las organizaciones, las distintas formas de administrar los recursos de que disponen y el entrecruzamiento de viejas y nuevas lealtades en la formación de identidades colectivas están configurando una nueva situación de mayor complejidad y riqueza que la de las miradas que últimamente se han detenido en el mundo laboral y sindical.

I. RECURSOS Y TIPOS SINDICALES

El presente trabajo se basa en la experiencia de cinco agrupaciones sindicales que en las dos últimas décadas han tenido niveles de actividad más o menos importantes. Si bien responden a actividades y tareas diferentes, las cinco se reconocen parte del movimiento sindical: el Sindicato de Obreros Cerveceros de Backus y Johnston, la Federación de Trabajadores de Construcción Civil, el Sindicato de Obreros de Cerámicas Lima, la Confederación Intersectorial de Trabajadores Estatales (CITE) y el Sindicato de Obreros de INDECO S.A.⁴

Para explicar las conductas que siguen estas organizaciones gremiales hemos optado por iniciar nuestro análisis a partir del manejo de recursos que desarrollan en la elaboración de estrategias y políticas. Esta entrada busca observar los diferentes estilos y contenidos en los liderazgos sindicales. Esta perspectiva se centra en la capacidad que tienen las dirigencias sindicales para definir cursos de acción válidos para sus organizaciones. En un segundo momento, una vez definidas las diferencias en los liderazgos gremiales, se trata de profundizar en la interrelación del grupo social con sus organizaciones y líderes. Para esto, se cambia el enfoque inicial, privilegiando una entrada que subraya los procesos de formación y disolución de redes intermedias e identidades colectivas.

Como sabemos, cualquier actor colectivo, para definir su identidad y

4. La información sobre los sindicatos de la Cervecería Backus, INDECO y CELIMA fue recogida principalmente en una investigación desarrollada en PLADES (Programa Laboral de Desarrollo) sobre el impacto de la reestructuración empresarial en las estrategias sindicales. Sus resultados se publicaron en Larco y Mejía 1995.

elaborar cursos de acción coherente parte de los recursos que tiene a disposición y sobre los que puede a la vez influir. Sin embargo, esta perspectiva debe ser matizada en tanto otorga mayor valor a la voluntad de los actores que a las condiciones en donde se desenvuelven. No todos los sindicatos que dispongan de los mismos recursos podrán exhibir una estrategia exitosa, influyen también las *condiciones estructurales* es decir, aquellos factores que no dependen de los trabajadores, tales como: el número de trabajadores, la antigüedad de la empresa, la solidez financiera, su importancia económica en la rama, su carácter estratégico en la economía del país, etc.

Los otros elementos que intervienen en este proceso son los recursos. Es decir aquellos elementos materiales, humanos o simbólicos, con que cuentan las organizaciones sindicales para estructurar su estrategia e identidad. Los hemos dividido en dos grandes categorías: *recursos de legitimidad* y *recursos de información/conocimientos*.

Entendemos como *recursos de legitimidad* aquellos que permiten a una autoridad contar con niveles de popularidad, respeto y confianza sobre un conjunto mayor que responde frente a ellos. Así, podemos distinguir dos dimensiones en este punto: por un lado, la legitimidad del sindicato entre el conjunto de todos los trabajadores; por otro, la legitimidad de los dirigentes entre los afiliados. Se puede tener una idea de la legitimidad a partir del número de afiliados, su variación en el tiempo, existencia de organizaciones políticas o sociales entre los trabajadores, niveles de participación en la vida sindical, etc.

Los *recursos de información y conocimientos* son los que permiten construir redes de información autónoma sobre la situación y políticas de la empresa, el sector, el país, etc. Implican la existencia de un cuerpo de dirigentes con experiencia sindical así como contactos con profesionales y técnicos (abogados, economistas, periodistas) para elaborar propuestas que puedan ser distribuidas dentro y fuera del sindicato.

A partir de estas ideas básicas vamos a describir la situación de los cinco gremios escogidos para nuestro trabajo. En cada caso, queremos combinar el relato de las coyunturas que vivió cada organización con una descripción más o menos detallada de sus principales características.

1. *Sindicato de Obreros de INDECO S.A.*

INDECO S.A. es una importante empresa de metalmecánica en Lima. Viene funcionando desde los años sesenta compartiendo con CEPER-Pirelli S.A. la casi totalidad del mercado de los alambres del cobre y derivados. Su sindicato ha sido desde los años sesenta una de las bases más importan-

tes de la Federación de Trabajadores Metalúrgicos del Perú (FETIMP). Sus dirigentes participaron en el proceso de reorganización de la Federación durante la segunda mitad de la década de 1960 y primeros años de la de 1970 (Bonfiglio 1983). Un ejemplo, del carácter “clasista” de dicho gremio puede desprenderse de la decisión del sindicato que en 1962 organizó una toma de local para exigir la reposición de unos trabajadores despedidos.

La industria metalúrgica fue uno de los sectores donde la presencia de militantes izquierdista alcanzó mayor influencia. “En el ambiente sindical metalúrgico era conocida el ‘área de influencia’ de cada partido, es decir, cuáles sindicatos controlaba. Un sindicato cuya dirigencia no estaba partidizada se decía que andaba ‘suelta’ ” (Bonfiglio 1983: 38). Esta situación de organizaciones políticas de izquierda disputándose espacios y dirigentes, va a marcar el estilo de trabajo del sindicato de INDECO. Durante los años setenta, se caracterizó generalmente por un discurso opositor, reivindicativo y altamente politizado. Dicho gremio participó en la mayoría de los paros y huelgas que convocó la Federación, y recibió también el apoyo de otros sindicatos cuando sus dirigentes eran acosados o despedidos. El “clasismo” garantizaba en períodos de auge, un incremento real de salarios, sin embargo, a partir de 1976 la situación empezó a volverse complicada para los trabajadores. Luego del paro de julio de 1977 los dirigentes sindicales de INDECO fueron despedidos, ocasionando una serie de problemas dentro de la organización, en la medida que los nuevos dirigentes no contaban con la experiencia sindical acumulada por los anteriores. Durante los años ochenta la situación permaneció incambiada. Los dirigentes del sindicato mantuvieron una línea confrontacional con la empresa tratando de mejorar permanentemente los ingresos económicos. Un dirigente actual del sindicato señala: “El único método de lucha de los trabajadores es la fuerza. Lo que sí tenemos son cambios de métodos. Ya no se puede decir, ‘vamos a hacer un paro’, porque ahora hay que medir los resultados, las consecuencias”.

A partir de los años noventa, con la apertura económica y el ingreso de productos e inversiones extranjeras la situación de la empresa se volvió incierta. A juicio de los empresarios no es posible mantenerse en el mercado sin iniciar un proceso de reestructuración que implique reducción del costo de la mano de obra, nuevas maquinarias, disminución del personal, mayor control y disciplina. El número de obreros estables se redujo a la mitad, —110 obreros— cuando la empresa decidió “comprar” sus renuncias. Simultáneamente, se incorporó un importante número de trabajadores jóvenes recurriendo a los servicios de “cooperativas de trabajadores” o al “programa juvenil”⁵. Todos estos cambios encontraron desubicados a los diri-

5. A partir de 1992 el gobierno realizó cambios importantes en la legislación laboral, principalmente para limitar los derechos del trabajador en materia de estabilidad. Para tal propósito se dictaron una serie de mecanismos (contratos a plazo fijo, mediante cooperativas de servicios o el “pro-

gentes sindicales. La unidad sindical que había permitido sortear difíciles coyunturas anteriormente, se resquebrajó en breve tiempo.

En este desenlace influyó también un grupo político que logró establecer su hegemonía entre los dirigentes sindicales. Esta agrupación exigía a cada nuevo representante una doble lealtad, la sindical y más importante aún, la del partido. Esto ocasionó que el círculo de dirigentes se estrechara y su renovación se viera interrumpida. A diferencia de otros grupos de militantes que renunciaban a su agrupaciones o relativizaban el discurso sindical, los dirigentes de INDECO radicalizaron aún más sus posiciones frente a la empresa. Durante dos años el proceso de negociación colectiva no logró resolverse. Tanto porque la estrategia empresarial buscaba desgastar la legitimidad de los dirigentes y en parte porque la dirección gremial no contaba con un discurso alternativo que sin renunciar a la defensa de los derechos laborales le permitiera adecuarse a los cambios del momento.

Actualmente, el sindicato de INDECO representa a los pocos trabajadores estables que aún no se han jubilado y carecen de opciones de salida individual, más aún cuando no existe un equipo de recambio para su dirección gremial.

2. *Confederación Intersectorial de Trabajadores Estatales*

11

La Confederación Intersectorial de Trabajadores Estatales (CITE) es la organización gremial que agrupa a los empleados públicos desde 1978. Fue organizada ante la amenaza de despido por los D.L. 22264 y 22265 dados durante el gobierno de Morales Bermúdez, a partir de una serie de “comités sindicales” que se habían venido gestando en diferentes ministerios. Su origen es explicado principalmente, por dos razones: en primer lugar, el crecimiento y ordenamiento del aparato estatal durante el gobierno militar y, en segundo lugar, la presencia de cuadros y militantes de organizaciones de izquierda que provenientes de las universidades ingresaron a la administración pública.

A partir de los años setenta el gobierno militar decidió “transformar la estructura del estado para hacerlo más dinámico y eficiente”. Por tal motivo estableció el sistema de concursos para acceder a los cargos y puestos en la administración pública. El establecimiento de un conjunto de nuevas reglas y normas para acceder a la administración permitió establecer una serie de diferenciaciones entre los empleados públicos. Se mantenía así un sector antiguo, heredero de los viejos mecanismos de clientelas de los gobiernos anteriores. Un segundo grupo lo integraban quienes ingresaron a partir de los

grama juvenil”) que permiten a los empresarios contratar personal sin estabilidad laboral y otros derechos sociales.

concursos. Por la lógica misma del mecanismo de ingreso, este nuevo grupo reúne mayores calificaciones profesionales. Sin embargo surgió un grupo que accedió a sus cargos reiterando el viejo modelo de recomendaciones y clientelas igual que el primer grupo que desempeñó labores muy modestas pero que empezó a ascender posiciones en el escalafón burocrático.

El proceso organizativo de la CITE culminó en octubre de 1978 con una Convención Nacional de Delegados. Allí se aprobó una plataforma de lucha, un pliego de reclamos y un estatuto basado en “los principios del sindicalismo clasista”. Este hecho marcó un punto de inflexión en la organización gremial. El período de inacción se prolongó hasta 1980, salvo acciones aisladas. La desidia de los dirigentes puede entenderse como en otras colectividades, porque luego de un proceso de definición que ha significado una fuerte inversión de recursos materiales y simbólicos, los individuos dejan de participar por un tiempo mientras asumen subjetivamente los acuerdos tomados.

Los acuerdos iniciales fueron aprobados por el conjunto de los trabajadores pero no parece significar una adhesión inmediata en la dinámica de un sindicalismo “clasista” y de tono violento. El discurso de los dirigentes era, por su origen y experiencia, mucho más politizado que el de los trabajadores y empleados de base. Así se explica la inactividad del gremio hasta 1980, cuando se forman “Comités de Defensa de la Estabilidad Laboral”, que luego devienen en las “Comisiones Organizadoras” de los respectivos sindicatos de cada sector de la administración pública.

En su mejor momento la CITE agrupaba al 70% de los trabajadores estatales es decir, alrededor de 300,000 empleados públicos entre personal administrativo, técnicos y profesionales. Este índice es uno de los más altos entre los grupos de trabajadores sindicalizables. Las bases que mayor presencia sindical tuvieron durante los años ochenta han sido la del Ministerio de Economía, la Federación de Trabajadores Municipales y el Ministerio de Educación, entre otros.

Durante los años ochenta continuó el crecimiento de la administración pública cuando los gobiernos de Acción Popular y el APRA, emplearon a simpatizantes y militantes en el aparato estatal como medio de retribuir lealtades. En el caso de Acción Popular se trataba de colocar a personal de confianza en puestos claves de toda dependencia pública, desplazando a los funcionarios que heredaban del régimen militar; el APRA, empleó criterios menos selectivos, permitiendo el ingreso masivo y desordenado de personal sin mayores calificaciones. El crecimiento brusco y desordenado del número de empleados públicos, así como la paulatina reducción de las responsabilidades que había acumulado el estado durante los años setenta hizo que su desempeño fuera cada vez más lento y torpe. Por otra parte, la aplicación

de los repetidos programas de ajuste para resolver la crisis económica implicaban una reducción en los ingresos del personal que laboraba para el estado.

La dirigencia de la CITE estaba formada por profesionales y técnicos jóvenes, que habían pasado por centros superiores de enseñanza. Entre sus filas, y desde su origen, ingresaron militantes de casi todas las agrupaciones políticas del país, siendo predominantes las de izquierda: “En la CITE teníamos de todo, desde los representantes de los grupos armados, también los del PUM, Patria Roja, UNIR, el PC, el APRA hasta Acción Popular...” señala un ex-dirigente nacional de dicho gremio.

Como vemos, la presencia de partidos en las estructuras sindicales también fue un factor importante en la organización de este gremio. La Junta Directiva de la CITE se elegía en congresos a partir de la votación de los delegados de cada base sindical. Los partidos políticos buscaban tener influencia en la mayor cantidad de sindicatos para asegurar su presencia en la dirección de la CITE. Sin embargo, resultaba muy complicado que una sola agrupación pudiera tener predominio sobre distintos sectores, por lo que durante los años ochenta las agrupaciones de izquierda elaboraban una estrategia que consistía en asegurar férreamente las bases sindicales que tenían y establecer alianzas para aumentar su influencia en cada congreso. El interés de los partidos por acceder a los puestos claves de la CITE ocasionó varias veces la ruptura imprevista de pactos y la violación de acuerdos.

Los altos márgenes de incertidumbre que provocaban estos frágiles compromisos se redujeron al establecerse un sistema básico de cuotas, de tal manera que todas las agrupaciones obtuvieran por lo menos un representante en la dirección nacional de acuerdo a su presencia sindical. Este principio, antes que garantizar un manejo más democrático de la CITE ocasionó su inviabilidad como instancia de organización y dirección sindical en la medida que cada base sindical respondía y coordinaba con el representante de la CITE que le era afín partidariamente.

A inicios de los años noventa la CITE se encontraba debilitada. En los más de diez años de funcionamiento no había logrado establecer las condiciones materiales mínimas para su trabajo, no contaba con locales ni con un equipo de asesores propios. En parte porque esas responsabilidades eran asumidas por los partidos o por los sindicatos del sector de pertenencia. El fracaso en las últimas huelgas nacionales, a pesar del radicalismo con que fueron llevadas a cabo —tomas de colegios, parroquias, bloqueo de carreteras, huelgas de hambre, etc.—, así como la continua pérdida de capacidad adquisitiva y la distracción de esfuerzos de la dirección de la CITE dedicados a procesos de coordinación y centralización entre organizaciones popu-

lares —el caso más llamativo fue la Asamblea Nacional Popular en 1985— hicieron perder parte de la confianza de sus afiliados, tanto en la dirección del gremio como en la validez de la acción colectiva como mecanismo de defensa.

3. *Sindicato de Obreros de Cerámica Lima, CELIMA*

CELIMA S.A. es una empresa de losetas de cerámica que cuenta con trece años de fundada. En la actualidad tiene 550 trabajadores de los cuales 125 son afiliados al sindicato. La organización gremial fue formada recién en 1987 a partir de la iniciativa de un grupo de trabajadores que provenía de otras empresas. A diferencia de los otros casos, la relación entre trabajadores y empresarios es armónica y pacífica. En todo el tiempo de fundado el gremio no ha realizado alguna huelga ni amenaza de la misma. La negociación colectiva se ha resuelto en los plazos legales y mediante trato directo, es decir, sin recurrir a la autoridad del Ministerio de Trabajo.

Tal situación se puede explicar a nuestro juicio, por dos razones básicas. En primer lugar, CELIMA S.A. puede ser entendida como una empresa basada en un “grupo familiar”. Los propietarios —el grupo Casinelli— representa un conjunto de personas unidas alrededor de un jefe que organizan y distribuyen entre sus parientes los principales cargos directivos. Esta situación ha sido probablemente la razón para el surgimiento de un discurso y prácticas paternalistas provenientes de los propietarios y de los principales miembros ejecutivos con respecto a sus trabajadores.

La empresa es entendida como “un hogar” de tal manera que trabajadores, empleados y empresarios constituyen una “familia”. Una de las dimensiones de este discurso radica en la preocupación del empresario por el bienestar de “sus” trabajadores. El énfasis no se pondrá en cumplir los derechos legales sino en un sistema informal de seguridad donde el empresario cubre los gastos en caso que un obrero se accidente. Uno de los gerentes de CELIMA expresa:

Siempre ha sido criterio del fundador de la empresa, y nosotros queremos seguir así, el de velar por la seguridad de nuestros trabajadores, por eso hemos decidido no despedir a ninguno... cuando hay vacantes, conseguimos trabajadores entre los familiares de nuestros obreros, para así asegurarnos que todo queda dentro de esta gran familia que es la empresa .

En segundo lugar, el secretario general del sindicato cumple un papel importante en las relaciones empresarios-trabajadores. Se encarga de llevar las inquietudes y reclamos de los trabajadores así como las iniciativas y disposiciones de la empresa. Goza de la confianza de ambas partes por lo que dispone de un importante capital social para poder convencer a unos y

otros sobre los acuerdos a que es deseable llegar. Controla que las demandas de los trabajadores no sean excesivas y asegura que la empresa cumpla con lo prometido en cada negociación. Este papel de mediador le ha permitido acceder a una situación ventajosa dentro de la empresa obteniendo algunos privilegios.

La lealtad con la empresa queda graficada en la siguiente cita extraída de un volante del sindicato:

El sindicato ante los considerandos expuestos por nuestro gerente general hace un llamado a todos los trabajadores para esmerarnos más en nuestra calidad productiva, a no dejar pasar ni una mayólica ni un piso en mal estado. Seamos más cuidadosos en nuestro trabajo porque sólo así derrotaremos en el mercado a la competencia de otros países... siendo productivos alcanzaremos la solidez de la empresa y con ello el bienestar de todos los trabajadores. El lema del trabajador y de la empresa: calidad más calidad (Sindicato de Obreros de Cerámica Lima S.A. 1995.).

Como podemos observar, las ideas principales establecen una suerte de identidad entre la empresa y los trabajadores, convirtiendo a “la competencia extranjera” en los nuevos “enemigos”.

Algunos cambios se observan a partir de los años noventa. En primer lugar, se ha iniciado un acelerado proceso de modernización de sus maquinarias, que implica la formación de un excedente de operarios. A pesar de ello la empresa aún no ha despedido a ningún trabajador, optando por recolocarlos en otras áreas. Tampoco señala interés en contratar personal mediante “cooperativas de trabajadores”⁶. En segundo lugar, los pliegos de reclamos se han simplificado y convertido en un trámite burocrático de fácil acceso. Gracias a las gestiones del dirigente sindical, los trabajadores aceptaron que muchos acuerdos que antes figuraban en el pliego sean eliminados del documento, para ser cumplidos informalmente. Se invoca la confianza en los empresarios garantizada por tantos años de conocimiento mutuo.

En la medida que las opciones de la empresa en cuanto a mantener el número de trabajadores y el respeto a los acuerdos establecidos no cambie, la alta legitimidad del sindicato de CELIMA puede ser suficiente para mantener el buen clima laboral. Sin embargo, la ausencia de experiencia sindi-

6. Bajo esta modalidad, una empresa puede contratar a una “cooperativa de trabajadores” para que proporcione el personal de entre sus “afiliados”. Los constantes abusos y desigualdades que se han cometido bajo este mecanismo —bajos salarios y desprotección legal—, provocaron una reacción adversa en trabajadores y algunos empresarios. Ello motivó que el gobierno dispusiera mayores regulaciones. Actualmente, sólo el 25% del total de empleados de una empresa puede encontrarse bajo esta modalidad, se les destinará a labores ajenas a la producción y gozarán de los mismos beneficios que los demás trabajadores.

cal, la falta de contactos y redes de apoyo más firmes que las que surgen de la popularidad del dirigente sindical, hace que dicha paz sea muy precaria de producirse un cambio imprevisto en las reglas de juego por parte de la empresa.

4. *Federación de Trabajadores de Construcción Civil*

Para comprender la situación del gremio de la construcción es necesario detenerse tanto en la lógica propia de la construcción, sus ritmos y modalidades particulares, como en el papel del Partido Comunista Peruano-Unidad (PC-U) en la elaboración de identidades y redes de identidad y apoyo.

En primer lugar, las labores de construcción reúnen a un conjunto bastante amplio de trabajadores en el país. Por las características del trabajo de construcción acceder a un puesto no exige mayores calificaciones técnicas, puesto que el aprendizaje necesario generalmente ocurre en la misma práctica laboral⁷. En términos formales, los trabajadores se dividen en tres categorías: operarios, oficiales y peones, sin embargo podemos reducirla simplemente a dos: los trabajadores sin especialización y los que cuentan con ella.

En el primer grupo, se encuentra el personal más joven, de reciente ingreso a la construcción. Es también un personal muy móvil, que combina con mayor amplitud diferentes actividades económicas. El segundo grupo está formado por trabajadores de mayor edad, han logrado una especialidad y la construcción es su principal actividad económica. Ambos grupos deben combinar el trabajo en construcción con otras labores pues los períodos de actividad son variables. Existen también un circuito que fluye entre las obras “grandes” —es decir construcción de edificios, conjuntos habitacionales, obras públicas de asfaltado, construcción de puentes, carreteras, etc.— y la edificación de casas y labores menores como cercos, techados, escarchados o tarrajeo. Un grupo de trabajadores puede articular estrategias que impliquen laborar en ambas esferas, mientras que otros solamente se dedican al segundo grupo.

El gremio de construcción civil es uno de los más antiguos en el movimiento sindical peruano. Fue fundado en 1958, por militantes del Partido Comunista que desde entonces mantienen una presencia muy estrecha en dicho gremio.

Para entender los mecanismos que han permitido al gremio de construcción mantenerse activo y con márgenes de presión durante los años no-

7. Sin embargo, SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción), institución encargada de la formación técnica de los trabajadores de la construcción, otorga una certificación ocupacional como manera de formar una “mano de obra calificada”.

venta es necesario anotar las principales tendencias en la industria de la construcción en las últimas décadas. Durante los años setenta y ochenta el principal contratista en la construcción civil fue el estado, ya sea mediante los grandes proyectos de obras públicas o por la edificación de conjuntos habitacionales e infraestructura carretera. A partir de mediados de los años ochenta, por efectos de la crisis, el papel del estado empieza a declinar. La empresa privada se encuentra organizada en la Cámara Peruana de la Construcción, CAPECO. El papel del estado como empleador en este rubro y la precariedad del trabajo hicieron posible que se dictaran una serie de normas legales que establecen una escala de remuneraciones homogénea para esta actividad. La existencia del “pliego único” que regulaba toda actividad en construcción de regular importancia le permitió a la Federación unificar las reivindicaciones de los sindicatos de construcción de distintas provincias y regiones.

El gremio de construcción ha sufrido en los años noventa una serie de cambios a partir de las condiciones dadas en dos frentes. En primer lugar, y junto con los demás trabajadores, los efectos de la crisis económica y luego la política de *shock*. En segundo lugar, una estrategia combinada entre el estado y los grupos empresariales de la construcción articulados en CAPECO. Los empresarios de CAPECO han mantenido una doble política con los trabajadores, tratan de mantener niveles de coordinación y negociación con la dirección sindical y al mismo tiempo evitan la formación de bases sindicales en las obras que conducen. Sin embargo, esta estrategia cambió entre 1994 y 1995 cuando el Ing. César Fuentes era presidente de CAPECO. Bajo su gestión se defendió una línea de trabajo que subrayaba la búsqueda de consensos y puntos de encuentro entre CAPECO y la Federación. César Fuentes no vaciló en coordinar algunos reclamos de manera conjunta con el gremio frente al estado —la protesta por la posible desactivación del FONAVI— ni en asistir al local gremial ya sea para confrontar puntos de vista o participar de algún evento sindical.

Sin embargo, en las elecciones realizadas a mediados de 1995, el Ing. Fuentes se presentó para una reelección siendo derrotado por una candidatura que sostenía posiciones mucho más rígidas con respecto a las relaciones con la Federación de Trabajadores.

El motivo central de la disputa es la posición de CAPECO frente al “pliego único por rama”. La actual dirección de CAPECO ha expresado su rechazo a esta modalidad de negociación. Bajo este mecanismo, amparado por la ley, la Federación y CAPECO establecen un acuerdo general sobre remuneraciones y condiciones de trabajo, cuyos compromisos deben ser respetados por todas las empresas y trabajadores de construcción civil del país. Se evita de esta manera que cada comité de obra presente un pliego

por separado. La acción coordinada fortalece a los comités de obras que de actuar de manera dispersa obtendrían menores resultados; a su vez, las empresas constructoras evitan demoras o contratiempos negociando por separado al inicio de cada obra. Las posiciones en contra de esta modalidad provienen de las grandes empresas constructoras que se consideran capaces de resistir y doblegar la presión sindical y abaratar la mano de obra. En la actualidad han logrado que el gobierno los apoye en el desconocimiento de la negociación por rama.

La estrategia de la Federación a lo largo de varias décadas ha combinado la presión desde las bases mediante acciones de fuerza con una permanente disposición al diálogo desde la dirigencia. De esta manera, a los empresarios de la construcción y en mayor medida al estado les resultaba difícil negarse a establecer conversaciones alrededor del pliego sindical.

Juntamente con estos procesos la Federación ha tenido que afrontar graves dificultades. El asesinato del secretario general Pedro Huillca, uno de los líderes más destacados del movimiento sindical y dirigente también del Partido Comunista; la caída de los índices de construcción en los primeros años de la presente década; así como una contracción en la demanda de mano de obra por parte del estado, la crisis de las organizaciones de izquierda que incluye también al Partido Comunista, despojando al gremio de una fuente alterna de recursos humanos y materiales. En contraste; un hecho favorable en los últimos años es la recuperación de la participación estatal en la construcción civil que implica un mejoramiento en los niveles de empleo de este sector. Un dirigente de la Federación señala: “A nosotros nos va bien si al país le va bien, porque si hay crisis, recesión, no hay construcción y no hay empleo”.

Los dirigentes sindicales vinculados al Partido Comunista continuaron siendo el grupo más organizado dentro de la Federación y mantuvieron asimismo las distintas redes de información que fluyen verticalmente de los dirigentes hacia las bases y viceversa. En este hecho puede haber influido tanto los lazos de identidad construidos desde la ideología política; la experiencia y el nivel sindical que cuentan los dirigentes así como el interés por la infraestructura, recursos materiales y económicos muy importante producto de las cotizaciones que se recogen regularmente en las obras de todo el país.

De esta manera, aunque el núcleo de dirigentes comunistas generalmente ya no consulta ni coordina con sus instancias partidarias superiores con la misma fluidez de antaño, eso no significa que al interior del gremio hayan dejado de actuar como un grupo homogéneo. Esta situación les ha permitido mantener el control de la federación sindical.

Otro punto a favor de la vigencia del gremio como del actual grupo di-

rigente se encuentra en las condiciones de temporalidad del trabajo. Por un lado, la horizontalidad de la organización del gremio permite que los dirigentes intermedios de una base sean conocidos por las direcciones nacional y departamental. Esto permite una rápida identificación de aquellos elementos que pueden ser incorporados a la labor sindical y tal vez política. Así, en las próximas obras se les volverá a proponer para los puestos intermedios, fortaleciendo su experiencia y asegurando una relación estrecha. Este mecanismo salvaguarda también la hegemonía comunista: los dirigentes intermedios que cuestionan a la dirigencia nacional son relegados para responsabilidades en obras futuras.

En la actualidad el gremio mantiene una presencia importante en el medio sindical, goza de una cuota importante de legitimidad y dispone de recursos materiales, humanos y simbólicos. El principal problema que enfrentan en la actualidad es el desconocimiento por parte de CAPECO con el aval del gobierno, de la negociación por rama. Nuevamente, la respuesta del gremio ha sido combinar presión desde las bases y disposición al diálogo en la dirigencia.

5. *Sindicato de Obreros Cerveceros de Backus y Johnston*

La Cervecería Backus y Johnston es una empresa de larga data en nuestro país. Su sindicato cuenta con 68 años de fundado. Inicialmente participaron trabajadores vinculados al partido aprista pero a partir de los años sesenta era posible encontrar también militantes de izquierda cercanos al PC-U y algunos activistas trotskistas.

Las relaciones con la empresa han sido generalmente distantes. El trabajador cervecero y en particular el de la Backus ha obtenido una remuneración por encima del promedio nacional pero tal situación se debe tanto al nivel de utilidades que la empresa mantiene de manera casi constante como a las presiones del sindicato.

A partir de la presente década en el sindicato se definió un cambio importante en la conducción sindical. Durante 1992 y 1993 ejerció la dirección un grupo con poca experiencia gremial. La empresa aprovechó esta coyuntura para retirar algunos derechos y acuerdos establecidos previamente. “Hubo una revisión de los convenios laborales, de pactos, de tal manera que se avasalló totalmente nuestros pactos, así que prácticamente tuvimos que empezar de cero”, recuerda un dirigente del sindicato. Los resultados negativos de esta gestión dieron la oportunidad para que un grupo de dirigentes jóvenes que desde 1987 venía destacando como delegados —en las instancias intermedias— pudiera organizarse y presentar una lista alterna a la de apristas e izquierdista. A pesar de no estar vinculados directamente a un partido ellos declaran que: “estamos más identificados con la izquierda...”.

De este modo, los dirigentes de la generación anterior son desplazados por un grupo más joven, menos vinculado a tradiciones partidarias, menos ideologizado, pero interesado en mantener y mejorar los derechos y acuerdos establecidos. “Ellos son compañeros que están ‘ad portas’ de su jubilación, que están con resentimientos porque desde hace cinco años somos los jóvenes los que estamos entrando en la organización, somos como 60 jóvenes que formamos una generación aquí...”. Los nuevos dirigentes están interesados tanto en capacitarse sindicalmente como en su formación técnica-profesional. Asimismo, intentan administrar con mayor imaginación y transparencia los recursos sindicales, que no son nada despreciables teniendo en cuenta que cada trabajador aporta 5 soles semanales, sobre un total de cerca de 600 afiliados.

La empresa ha iniciado a partir de los años noventa, un proceso de reestructuración empresarial muy intenso que implica —a diferencia de otras experiencias— no solamente una innovación tecnológica sino el ensayo de nuevas formas de organización del trabajo y la reducción del personal (de más de 600 trabajadores hasta 350).

El sindicato, una vez conocida la propuesta de la empresa y frente a los primeros ensayos, consciente de su inexperiencia en los temas de “calidad total”, “productividad”, “competitividad” estableció contactos con ONG, consultorías y se informó rápidamente. “Hemos asistido a seminarios y cursos sobre calidad total, hemos comprado y visto videos sobre ese tema, nos hemos informado, con los mismos libros hemos tratado y hemos refutado lo que ellos pretenden...”, señala un dirigente del sindicato.

El resultado de este proceso, fue la presentación de una propuesta sobre productividad, producción y capacitación elaborado por el sindicato con apoyo de sus asesores, junto con el pliego de reclamos. La empresa desestimó dicho documento y desde entonces, las relaciones entre ambas partes son aún más tirantes. La dirección sindical ha demostrado en estos años tener imaginación y capacidad para administrar sus recursos. Se han realizado “huelgas” simbólicas colocándose brazaletes negros, así como se mantienen servicios como el de asistencia médica. Un dirigente sindical señala:

Hace más de 24 años funcionaba a través de un convenio entre la empresa y el sindicato en donde cada uno aportaba el 50%. El año pasado, la empresa dejó de aportar su cuota, pero la organización sindical ha tomado el reto de continuar brindando el servicio, tanto para afiliados como jubilados, el objetivo es ampliarlo para todos los trabajadores...

En la discusión del pliego de reclamos, correspondiente a 1995-1996, el sindicato acordó realizar una huelga. Por este motivo el secretario general del sindicato —hoy también miembro de la dirección nacional de la Confe-

deración General de Trabajadores del Perú, CGTP— fue despedido. Contrariamente a lo que esperaban los empresarios, la medida de protesta se mantuvo y logró finalmente la reposición del dirigente gremial. Esto se explica por el alto nivel de legitimidad que pueden exhibir los dirigentes sindicales. En la medida que no se han registrado retiros masivos, ni el número de trabajadores ha disminuido, el gremio sigue siendo un elemento organizador y representativo de los trabajadores de la empresa.

El discurso de los dirigentes no tiene el altisonante tono de los viejos discursos “clasistas” pero tampoco es seducido por las propuestas de la empresa. La disposición a dialogar y negociar, al igual que en construcción civil, no impide la adopción de medidas de presión cuando se considera necesario.

6. *Modelos de liderazgo sindical en los años noventa*⁸

Si establecemos un cuadro a partir de la mayor o menor disposición de los recursos descritos podemos definir los siguientes modelos de liderazgo sindical:

Este esquema sistematiza la relación entre recursos de información/conocimientos y los niveles de legitimidad que mantiene cada organización sindical. Los cambios que se presentan en cada escenario estilizado van a dibujar un modelo diferente de dirección gremial. Este esquema —como todo similar— representa una visión estática y parcial de la realidad. Es difícil imaginar un sindicato que responda únicamente a las características que su ubicación en un cuadrante le impone. Sin embargo, podemos disponer de una herramienta para establecer diferencias y similitudes entre distintas organizaciones y poder evaluar sus cambios.

En primer lugar; en las organizaciones como el gremio de la empresa CELIMA, la dirección —generalmente un individuo— goza de altos niveles de legitimidad. Esta situación puede encontrarse cuando el líder ha sido el responsable de la reciente organización y legalización del sindicato. En este caso, el activismo de una persona o un grupo reducido y la inexperiencia del conjunto de trabajadores permite establecer “sindicatos de caudillos”. Sin embargo, también es posible encontrar liderazgos de este tipo en gremios de mayor vigencia. En estos casos, la disolución de un grupo de dirigentes, la ausencia de renovación y la inercia del trabajo son razones para que sus recursos de conocimientos, se vean rápidamente mermados. Las relaciones de lealtad y solidaridad son asumidas en un sentido fuerte y reposan sobre un sistema de intercambios desigual. El caudillo resulta ser un intermediario entre la empresa y los trabajadores en tanto posee habilidades

8. Una versión preliminar de este esquema fue presentada en Larco y Mejía 1995.

que los demás carecen (oratoria, popularidad, etc.); logra influir en las decisiones del colectivo, moviliza adhesiones o rechazos y mantiene una estrecha relación con los empresarios, con capacidad para negociar demandas y hacer respetar los acuerdos. Según Lommitz (1994), las mismas razones que a un mediador le permiten una ubicación estratégica en un espacio local, le impiden un traslado exitoso a otros escenarios. Esta situación parece explicar los intentos infructuosos y luego el desinterés del dirigente de CELIMA por establecer su influencia en otros sindicatos del ramo.

En segundo lugar; los sindicatos como la CITE han devenido en organizaciones de “dirección aislada”. Es decir, cuentan con un cuerpo de dirigentes que dispone con una amplia experiencia o formación sindical y política; a la vez, se mantiene sin mayores cambios durante varios años. Esta situación de entrapamiento alrededor de cinco o seis dirigentes disminuye los niveles de legitimidad entre el conjunto de trabajadores. Son capaces de establecer propuestas y alternativas frente a sus empleadores, cuentan con los recursos materiales y humanos para desarrollar una labor adecuada, pero no han logrado establecer lazos fluidos con los trabajadores susceptibles de ser afiliados. El caso de la CITE parece ser el de una organización que se inició alrededor de un grupo de caudillos con niveles de respaldo social, pero luego, los distintos roles y tareas asumidas por la dirección las alejaron de sus bases, perdiendo el apoyo de éstas.

Muy distinto es, en tercer lugar, el caso de los “gremios de liderazgo débil”, como el de INDECO que carecen de legitimidad entre los trabajadores de su empresa. Esta situación se explica por los cambios ocurridos en la fuerza laboral como por una larga permanencia en la dirección sindical, y a la vez, la ausencia de relaciones con profesionales y técnicos para elaborar propuestas que permitan revertir dicha situación. Estas organizaciones son más proclives a desintegrarse o a mantener una presencia intrascendente en la relación trabajador-empresario. Dichos sindicatos no logran definir una estrategia clara y eficaz en cada coyuntura. Ensayan medidas de fuerza que no reciben respaldo, intentan acercarse a la empresa pero su éxito depende de la voluntad de los empresarios.

El reto en este caso es *¿por dónde empezar?* Buscar mejoras entre la aceptación de los trabajadores sin presentar una propuesta frente a la empresa, no es viable. A su vez, un cuerpo de dirigentes aislado resulta poco atractivo para las ONG que trabajan con sindicatos y que podrían ayudar en la elaboración de una propuesta sindical.

Finalmente tenemos los “sindicatos de liderazgo fuerte”, como el gremio de “Backus y Johnston” o la Federación de Construcción Civil. En ambos sus dirigentes mantienen un nivel alto de legitimidad entre sus afiliados

y el conjunto en general de los trabajadores. Tienen acceso a profesionales (abogados, economistas, ONG en general) así como información oficial sobre la situación del empleador que puede ser contrastada con la proporcionada por fuentes alternativas. Estos sindicatos desarrollan en general políticas simultáneas de negociación y presión con su empresa.

Las claves de esta situación no parecen encontrarse en los partidos políticos. El sindicato cervecero ha logrado mantener su vigencia y renovarse sin la presencia definida de una agrupación política; mientras que en construcción civil, a pesar de la crisis del PC-U, los lazos formados con anterioridad permitieron al grupo dirigente responder a difíciles coyunturas y establecer una continuidad en la dirección gremial.

Analizando otras experiencias de actores sociales, se ha señalado —con diverso tono—, el papel que cumplen las ONG que trabajan en labores de asesoría y promoción. En el caso que estudiamos es posible constatar en la última década un proceso de reorientación en temas e intereses de los centros que en la década de 1970 se acercaron a sindicatos y trabajadores. Nuevos actores y problemas —pequeños empresarios, ecología— gozan ahora de la atención de investigadores y promotores. Un dirigente sindical señalaba al respecto: “nosotros queremos que los profesionales vengan a asesorarnos... un economista, un abogado, un sociólogo, pero no tenemos como pagarles... nos hemos quedado solos”.

23

Las ONG e investigadores que aún mantienen la problemática laboral y sindical en el centro de su reflexión y actividad son pocos, disponen de menos recursos que antes y deben destinar esfuerzos a otras actividades que les permitan financiar sus proyectos en el medio sindical. Esta situación crea un círculo vicioso. Son los gremios más débiles aquellos que reclaman con mayor insistencia la presencia de profesionales, pero su propia debilidad no los hace atractivos para el desarrollo de proyectos y actividades. Por el contrario, las ONG van a optar por las organizaciones más consolidadas como una manera de maximizar sus recursos. Se apoya y asesora a los sindicatos más fuertes mientras que los demás no reciben la misma atención.

II. LIDERAZGOS, REDES E INTERMEDIARIOS: CITE Y CONSTRUCCIÓN CIVIL

Luego de describir distintas experiencias gremiales y analizar los diferentes tipos de liderazgo sindical que se desarrollan en la actualidad, resulta pertinente cambiar nuestro enfoque para observar con mayor detalle como funcionan dichos liderazgos en un entramado mayor de redes sociales e identidades que se establecen dentro y fuera del sindicato.

Para delimitar esta etapa de nuestra investigación hemos escogido dos de los casos ya descritos: la CITE y la Federación de Construcción Civil. La elección responde a que sus espacios de interacción no se encuentran circunscritos a un empleador individual o a una sola empresa, por lo que existe un mayor escenario para el desarrollo de redes intermedias. En ambos casos se pondrá atención a los procesos de constitución de liderazgos, predominio o ausencia de redes y formación de identidades.

1. La CITE y la “modernización” del estado

A partir de los años noventa este escenario empezó a cambiar cuando el gobierno de Fujimori dicta el D.S. 004-91-PCM donde declaró en “emergencia la administración pública” iniciando un programa de incentivos para renunciar así como evaluaciones de los empleados en cada dependencia para determinar el personal “excedente”. El resultado de este proceso de reorganización, como podemos observar en el siguiente cuadro, ha sido la reducción de la administración pública en más de 200 mil empleados, ya sea por despido o renuncia voluntaria. Aproximadamente 70 mil trabajadores aceptaron los incentivos mientras que en las empresas públicas se registró a 42 mil renunciantes.

24

NÚMERO DE EMPLEADOS PÚBLICOS 1990-1993

Poderes	1990	1993
<i>Legislativo</i>		
Congreso	2,202	471
<i>Judicial</i>	6,510	6,303
<i>Ejecutivo</i>		
Presidencia de la República	1,784	250
Consejo de Ministros	1,758	901
Ministerios	491,220	227,242
Organismos autónomos	80,733	22,798
Corporaciones departamentales	4,268	0
Gobiernos locales	41,168	15,224
Universidades	s.i.	19,117
Sociedades de Beneficencia	3,700	2,693
Total	633,349	294,979

Fuente: *Revista Cuadernos Laborales*, ADEC-ATC.

El estado elaboró una estrategia apoyada en dos lineamientos de política. El primero fue la opinión pública. La que ya había recibido una serie de informaciones durante la campaña electoral acerca de la necesidad de reducir el aparato estatal como medio para lograr mayor eficiencia. Extremando

está posición Fujimori fustigó repetidamente acerca de los “burócratas ociosos” que no debían continuar en la administración pública. La eficacia de este discurso produjo un ambiente de aislamiento de los reclamos y propuestas de los trabajadores estatales frente a la sociedad. El segundo lineamiento se basaba en el D.S. 004 que establecía los incentivos de renuncia y señalaba que se producirían procesos de “evaluación” posteriores. El objetivo aquí era dividir a los trabajadores estatales debilitando su capacidad de dar una respuesta unificada.

Como se ha señalado, la administración pública representa un grupo muy heterogéneo en su composición. Las diferencias económicas, sociales, educativas y profesionales van a significar un conjunto de matices y diferencias en las expectativas y cursos de acción que asuman los empleados, especialmente en su relación con el gobierno y el gremio sindical.

Sin embargo, esta situación no es suficiente para explicar los distintos resultados que tuvo el proceso de “reestructuración del estado”. ¿Por qué a pesar de la difícil situación económica, el caos reinante en la administración pública y la campaña de desprestigio que se propagó entre la sociedad, el aceptamiento de los incentivos de renuncia no tuvo en todos los ministerios y entidades públicas una misma adhesión masiva? ¿Por qué razón en unos ministerios el proceso de reorganización fue rechazado mayoritariamente, mientras en otras dependencias públicas se asumió con más facilidad? Teniendo en cuenta los problemas que enfrentaba la CITE para articular una acción conjunta y generalizada, así como sus escasos recursos de legitimidad no resulta adecuado explicar estas diferencias a partir de la presencia o actividad gremial. Es precisamente, esa repentina y masiva popularidad que recibió la CITE en determinadas “bases” la que debe ser explicada.

Para entender las diferentes respuestas de los trabajadores estatales pueden servirnos los “modelos de umbral” (Granovetter 1990) desarrollados para explicar la acción colectiva. Como señala Granovetter (Ibíd.: 137): “Los modelos de conducta colectiva se desarrollan para situaciones en las que los actores tienen dos alternativas y los costes y beneficios de cada una dependen de cuántos actores elijan cada alternativa”. Estos modelos se basan en la hipótesis que cada individuo tiene un nivel mínimo —el *umbral*— que determina si participa o no en una acción colectiva. Este nivel representa la cantidad de personas que deben participar en un curso de acción para que un individuo logre comprometerse. Con estos criterios podemos establecer grupos de personas de acuerdo a su disposición para asumir una línea colectiva.

Este modelo podemos aplicarlo al proceso de “renuncias voluntarias” que estableció el gobierno para disminuir el personal administrativo a su

cargo. En esta situación, cada empleado tenía que optar entre continuar trabajando para el estado o acogerse a la propuesta del gobierno y renunciar. Esta decisión dependió evidentemente, de múltiples factores, sin embargo, uno de ellos fue el número de empleados que aceptaron una u otra opción, en tanto modificaba la evaluación personal. En la medida que más empleados renunciaron, la propuesta del gobierno resultaba más atractiva para los restantes.

Definiremos entonces en términos generales, tres tipos de umbral: bajo, medio y alto, de acuerdo al número de empleados que un individuo debía de ver renunciar antes de animarse a hacerlo él mismo.

El *umbral bajo* agrupaba a dos tipos de empleados. En primer lugar, los que presentaban menores calificaciones, sus puestos dependían de favores políticos y sus perspectivas de ascenso o estabilidad eran reducidas. En segundo lugar, aquellos que por su actividad consideraban que podían reinserirse rápidamente en el mercado laboral privado: ciertos técnicos y personal administrativo calificado. Este es el grupo que rápidamente decidió salir de la administración pública.

El *umbral medio* lo integraban quienes habiendo tenido una carrera más o menos exitosa en la administración veían peligrar sus logros o habían alcanzado un nivel tope dentro de sus habilidades. Cada vez era más difícil mantener lo logrado. Este grupo, formado por directivos medios, responsables de algunas oficinas y profesionales de larga data en la administración es animado por la imagen del supuesto “éxito” fuera del estado que alcanzaron los primeros renunciantes.

El *umbral alto* lo formaban principalmente los dirigentes sindicales. El cuerpo directivo de la CITE como de las bases afiliadas estaba formado principalmente por profesionales o técnicos jóvenes con militancia activa. En algunos casos, eran caudillos dentro de su gremio donde habían logrado articular una red de apoyo y solidaridad al margen de las organizaciones políticas. También agrupaba a aquellos realmente interesados en mantener una carrera pública.

En cada ministerio, de acuerdo a como se había sobrellevado la crisis económica y la debilidad del gremio, se encontraban grupos en los tres umbrales descritos. Este instrumental puede servirnos para explicar por qué en unas dependencias estatales se aceptó rápidamente las renunciaciones voluntarias mientras que en otras el proceso fue más lento y conflictivo.

Lo que ocurrió, en términos generales, parece ser que el grupo de umbrales medios empezó a crecer a costa del umbral alto. Por lo que el proce-

so que siguieron las “renuncias voluntarias” tendía a establecer fluctuaciones. Empezaba siendo asumido tímidamente por algunos empleados de umbral bajo. La acción sindical en este momento representaba una salida racional para aquellos de umbral mayor y medio. Mientras tanto, los más convencidos de quedarse, se dividían en dos grupos; uno primero que rebajaba sus expectativas rápidamente y otro que las endurecía. Así llegado un momento, el proceso de renuncias adquirió una mayor velocidad y la acción sindical empezó a debilitarse. Finalmente, la cadena de umbrales se rompió y solamente permaneció un núcleo reducido de empleados que deseaban continuar en sus labores. Nuevamente, la acción sindical cobró vigencia pero ya se encontraba debilitada en tanto número de participantes y capacidad de propuesta.

Uno de los factores más importantes que influyó en estos cambios fue el de la estabilidad. En la medida que este derecho era cuestionado repetidamente por el estado mediante la legislación y declaraciones acerca de futuros despidos, los trabajadores eran animados con mayor fuerza por la experiencia de los primeros en partir. Es muy probable que el discurso acerca del éxito de los primeros renunciantes haya sufrido algunas exageraciones para justificar la salida del segundo grupo.

De forma paralela, los trabajadores empezaron a evaluar la posibilidad de quedarse en el puesto de trabajo. Muchos de ellos manejaron una estrategia que combinaba acciones para preparar una salida exitosa —calcular los ingresos que obtendría por su renuncia, informarse sobre negocios posibles, averiguar lo que se comentaba sobre CLAE y sus altos intereses, etc.— y al mismo tiempo se preparaba para los exámenes que el gobierno tomaría para adjudicar las plazas disponibles.

2. *Redes intermedias en la CITE*

Toda organización implica la existencia de canales de información. En el caso que estudiamos, es interesante anotar las diferencias e interrelaciones que se producen entre la información “oficial” que circulaba desde las personas que detentaban el poder dentro de un ministerio, o los personajes públicos en los medios de comunicación periodísticos, frente a las múltiples redes de comunicación informal. El período inmediatamente previo a la reducción del personal obligaba cotidianamente a una atenta observación sobre los planes del gobierno para la reducción de empleados, los mecanismos que se utilizarían y luego, la transparencia del proceso. Se forman nuevos circuitos de información por donde rumores, chismes y “datos seguros” circulan fluidamente. El acceso a la información más reciente —en la medida que la fuente eran los círculos del poder— implicaba una cercanía a éstos y por lo tanto reforzaba la autoimagen del individuo. Los individuos en situaciones de incertidumbre construyen numerosos escenarios posibles como

una estrategia para evaluar sus cursos de acción. Dentro y fuera de las oficinas de los ministerios y demás dependencias públicas se alertaban mutuamente sobre la “próxima expulsión de todos los trabajadores”, la existencia de listas antes de los exámenes con los nombres de los que se quedarían. Se comentaba lo ocurrido en otras dependencias tratando de encontrar los mecanismos y criterios que se venían aplicando para la selección.

Una de los problemas principales del gremio fue la carencia de una dirección unificada y homogénea al momento de enfrentar al gobierno. En la práctica, las líneas definidas en la dirección eran desarrolladas de acuerdo a la interpretación particular de base sindical. En los gremios más radicalizados se enfrentaba decididamente las disposiciones del gobierno, en otros lugares los trabajadores aceptaban las condiciones impuestas sin mayor protesta.

Esta situación se vio agravada por la inexistencia de organizaciones intermedias más o menos homogéneas. La situación de la CITE puede graficarse como una escalera de tres peldaños: en el primero se encontraban los trabajadores en su conjunto, el segundo peldaño reunía a los sindicatos de ramas: correos, Ministerio de Agricultura, municipales, salud, etc. El tercero era la dirección nacional de la CITE. La diferencia entre el segundo y el tercer peldaño se encontraba en la distribución de fuerzas políticas. Mientras que cada directiva de un sindicato de base era controlado por una sola organización política, en la dirección nacional se establecían alianzas y acuerdos que permitían una presencia proporcional a todas las agrupaciones políticas.

Cada dirigencia de base coordinaba con el representante de su partido en la dirección nacional. Esto significó en la práctica que el gremio desarrollara distintos cursos de acción de acuerdo al temperamento de cada agrupación política. Al final la CITE tenía más un papel coordinador que organizador. Cada grupo político se preocupaba por contar con la mayor cantidad de bases para mejorar su hegemonía en la dirección nacional de la CITE.

Esta situación provocó una serie de desconfianzas y competencias entre las agrupaciones políticas. El surgimiento y continuidad de redes de información amplias entre los sindicatos se sacrificaron en beneficio de las redes de intercambio, que tenían al gobierno, al partido o al caudillo como ejes articuladores. La imposibilidad de los dos últimos para mantener alimentadas sus redes hizo que se optará por la propuesta del gobierno.

3. *Construcción civil*

La difícil situación que atravesó la industria de la construcción desde fines de los años ochenta hasta 1993 hizo que el carácter precario de esta labor se agudizara. Los trabajadores debieron combinar este oficio con otras

actividades menos remuneradas que la construcción. Por estas razones, los trabajadores de la construcción van a desarrollar una compleja trama de redes y contactos en su afán por mantenerse informados, así como articulados a aquellos que canalizan las oportunidades de empleo.

El eje articulador en estos esquemas son los “maestros” y los “contratistas”, que generalmente son personas diferentes, aunque en determinadas circunstancias un “maestro” pueden hacer las veces de “contratista”. Los “contratistas” son aquellos que sin tener las calificaciones profesionales de un ingeniero pueden, por la experiencia adquirida dirigir pequeñas obras de construcción, especialmente en casas particulares. Su denominación proviene precisamente por ser ellos quienes celebran los “contratos” con el cliente. Los contratistas para cumplir con los trabajos encargados deben conseguir el personal necesario. Por esta razón, necesitan conocer dónde encontrar a maestros tarrajeadores, techeros, carpinteros, así como a peones. También deben conocer algunos rudimentos básicos para leer planos, establecer presupuestos y ubicar distribuidores de material o los lugares donde conseguir materiales especiales. La mayor parte de contratistas cuenta con un grupo de conocidos, especialmente gente con la que ya ha trabajado o paisanos. Los costos y salarios prácticamente no se discuten porque se utiliza como referente las tarifas que son aprobadas por el gobierno, empresarios y sindicato. Sobre esta bases, en las urbanizaciones populares y pueblos jóvenes se estipula un precio menor que depende también de las capacidades de maestros y trabajadores, sus calificaciones o la relación con el contratista. Generalmente los nuevos o los más jóvenes reciben un pago menor, en tanto se aduce “que están aprendiendo”.

A partir de la Federación se estructuran otras formas de solidaridad, apoyo y articulación. En este escenario, el local sindical y los dirigentes intermedios resultan piezas claves. Las instalaciones que dispone el gremio en el distrito de La Victoria se encuentran contantemente concurridas por trabajadores en actividad, otros que están buscando empleo, jóvenes, viejos, familiares, novias y esposas que tratan de hacer algún trámite, un pedido o gestión. Todos aquellos que se acercan al local son tratados con respeto y tienen la seguridad de que serán atendidos. En este punto, la experiencia de los cuadros del PC para establecer burocracias más o menos eficientes es fácil de constatar. El local es un edificio en cuyos pasadizos, dirigentes, activistas y simples obreros se cruzan apresuradamente. Ese es el momento para iniciar contactos, renovar amistades, buscar información. El padre lleva a su joven hijo y lo presenta ante un dirigente que luego promete colocarlo en alguna obra; más allá un activista pasa el dato que en dos semanas se renueva la construcción del tren eléctrico en Atocongo. Dos señoras conversan sobre los ingresos de sus respectivos maridos comparando la información que cada uno de ellos les da. Las oficinas bullen de personas, que esperan pacientemente, ante un trabajador que hace de secretario, aseguran-

doles a todos que serán atendidos, y así es en efecto. De rato en rato, José Risco, secretario general de la Federación, sale por los pasillos, saluda animadamente a cada trabajador, se detiene con algún activista al que interroga sobre su comité para luego regresar a su oficina o salir a alguna reunión.

Los que hacen eficaz este espacio son los dirigentes intermedios, y los representantes del sindicato de Lima, en tanto son los que recorren día a día la ciudad visitando las obras. Ellos saben cuándo se necesita gente en algún lugar, cuándo concluirá el trabajo en otro, si tal proyecto será relanzado; conocen además a cada delegado, y a los más representativos de cada base, pueden establecer rápidamente qué bases se encuentran más dispuestas para movilizarse y cuáles no; en qué lugares es necesario enviar un dirigente más experimentado y también conocen los distintos tipos de empleadores e ingenieros.

Toda esta información recogida de manera casi permanente, es utilizada por estos intermediarios para garantizar un conjunto de lealtades y redes de apoyo que buscan ser ampliadas constantemente. Los trabajadores de base obtienen “datos seguros” sobre ofertas de empleo, los dirigentes intermedios extienden sus redes de adherentes y la Federación dispone de información y personas para planificar con bastante éxito sus movilizaciones y campañas de protesta.

30

III. LOS PROBLEMAS DE LA IDENTIDAD COLECTIVA

Podemos considerar a la identidad colectiva como el ámbito donde confluyen tres dimensiones claves en la formación de los actores sociales: una primera que comprende las estructuras de aprendizaje y conocimiento relativas a los fines, medios y ámbitos de la acción colectiva; una segunda, que implica el funcionamiento de relaciones entre los actores, por las cuales interactúan, negocian, etc. y finalmente las inversiones emocionales —la subjetividad— que permiten a los individuos reconocerse de una manera determinada a pesar de sus diferencias objetivas (Melucci 1994: 173). A partir de estos elementos vamos a analizar las similitudes y diferencias de los dos gremios estudiados.

1. *Estructuras de aprendizaje y conocimiento*

Como hemos visto anteriormente, en el caso de la administración pública, el conjunto de empleados mantenía una serie de diferencias que iban desde las vías de acceso al empleo, las funciones realizadas, el *status* adquirido, los ingresos, las expectativas sobre futuro, etc. Todas estas diferencias de forma y contenido, implicaban la existencia de una serie de normas dis-

tintas aplicadas a cada sector, escalafón, grupo o ministerio. Lo que era válido en una instancia dejaba de serlo en otra, lo que se aplicaba a un funcionario ingresado mediante concurso no lo era para otro que debía al partido gobernante su puesto. Esta situación se agravaba por la acción de las agrupaciones de izquierda que establecieron relaciones de control con los gremios. La necesidad de diferenciarse frente a la línea “incorrecta” de otra agrupación era más fuerte que la búsqueda de códigos o normas comunes.

Un caso diametralmente opuesto a lo que ocurre en construcción civil. También existen las diferencias entre los distintos trabajadores aunque ciertamente son menos drásticas que en la administración pública. Sin embargo, al acceder a un trabajo, cualquier joven encontrará a un contratista o maestro interesado en enseñarle los secretos del oficio, en tanto así pueden ampliar sus recursos de mano de obra. Esta confluencia de intereses ha determinado la formación de mecanismos estables de aprendizaje a cargo de maestros. Por otra parte, la Federación, a partir del proceso de selección de dirigentes reseñado líneas arriba, ha logrado establecer mecanismos donde los futuros dirigentes son constantemente puestos a prueba y sometidos a control, de tal manera que solamente aquellos que logran ganarse la confianza de trabajadores y dirigentes simultáneamente son incorporados a instancias superiores.

2. *Relaciones de interacción*

En este punto, también resulta interesante la contraposición entre la CITE y la FTCC. Tanto los trabajadores de la administración pública en general, como aquellos adherentes al gremio sindical fueron aislados de otros sectores de la sociedad. El estado, como hemos señalado, inició una campaña de desprestigio frente al trabajador y su gremio. Esta medida resultó claramente exitosa. El empleado público fue visto con desconfianza y antipatía por parte de la opinión pública. Se asociaba su imagen con la corrupción, desidia y abuso de poder. Los problemas ya mencionados en la conducción de la CITE le impidieron —a pesar de ser conscientes de la estrategia del gobierno— responder adecuadamente.

De esta manera, tanto el empleado público como su organización gremial perdieron credibilidad y respeto frente a los demás actores sociales. Nadie quiso asumir la defensa de los empleados públicos. Nunca antes un sector de trabajadores fue dejado a su suerte de manera tan clara. La inexistencia de espacios donde presentar propuestas o protestas —los canales de televisión ya no informaban de sus huelgas, salvo para criticarlas— y las dificultades de la dirigencia para articular una estrategia común hicieron que la CITE no tuviera capacidad de respuesta.

Una situación completamente diferente ocurre con la Federación de

Construcción Civil. El gremio de los trabajadores de la construcción mantiene diversos espacios donde se relaciona con otros trabajadores, los empresarios y el estado. En el primer caso, tiene su participación activa en la CGTP donde ha sido una de las federaciones más importantes en los últimos años, manteniendo tanto su apoyo como una posición autónoma en determinadas coyunturas. Con los empresarios de la construcción, la Federación se encarga de la cogestión de dos instituciones: CECONAFOVICER, encargada de administrar parte de los recursos sindicales para construir centros recreacionales para sus afiliados en todo el país; y SENCICO, institución educativa encargada de la formación técnica de albañiles y afines. Con el estado, se mantienen los contactos a través del ministerio de trabajo y el de construcción y vivienda, donde se discute tanto lo relativo al “pliego único” como los planes de edificaciones del gobierno.

La participación del gremio en estos espacios es del conocimiento de todos los afiliados. Uno de los elementos que es importante destacar en el funcionamiento de la Federación es el flujo de información que corre de los adherentes de base hasta la dirección nacional y viceversa. Ya sea mediante volantes, boletines, reuniones periódicas con los activistas o medios informales como las conversaciones en el local sindical y las obras en ejecución. Este nivel de información permite dar una imagen de transparencia en el manejo de la organización.

32

3. *Reconocimiento subjetivo*

¿Era posible hablar de un “nosotros” que superando las diferencias políticas y personales articule a todos los empleados públicos sindicalizados? Según un ex-dirigente nacional de la CITE:

Había mucha división, cada uno trataba de velar por lo suyo, esa lógica partidaria fue fatal para nosotros en tanto nos impidió ver más allá de nuestros intereses particulares. Los partidos estaban en todo, no se podía acordar ni discutir nada sin el visto bueno de ellos, cualquier acuerdo debía de ser aprobado por otros compañeros, y hasta que no bajara la línea no sabías si tal base apoyaba o no cualquier medida...

El recelo y la desconfianza no eran solamente estados de ánimo compartidos por los afiliados a la CITE. El clima general durante el proceso de reducción de personal era similar en el conjunto de los funcionarios públicos.

La situación descrita por una funcionaria que logró aprobar los exámenes de selección muestra cómo los lazos —amicales, de solidaridad, de apoyo mutuo, ideológicos— creados dentro de cada centro laboral del estado fueron quebrados en una situación de alta incertidumbre:

A cada momento venía alguien, del piso de arriba o del restaurante, pasaba y te decía, estás en la lista negra, luego venía otro y te decía, tú te quedas... era un pandemonio. Las bolas y chismes eran de todos los días. Los que entraron con el Apra van a salir primero, entonces unos se alegraban y otros se asustaban... los que tienen más de cuatro amonestaciones salen, decían y ocurría igual. En ese momento, nadie estaba seguro y cada cual velaba por sí mismo, mirabas tu expediente para ver tus méritos, te buscabas una varita, en fin... habían pesimistas que te decían ya estás fuera, otros creían que se quedaban tengo mi vara en el gobierno y se paseaban tranquilos...

En construcción civil las bases de una subjetividad positiva provienen de dos fuentes: por un lado, el prestigio local que disponen los “maestros” en los barrios donde generalmente laboran y por otro, la propia Federación con la que existen fuertes vínculos de identidad. El amplio local que se levanta en el distrito de La Victoria es motivo de orgullo para los afiliados al gremio. Asimismo, los distintos enfrentamientos con las fuerzas policiales provocaron a lo largo del tiempo la muerte de varios trabajadores creando un conjunto de mártires. El ejemplo paradigmático es el asesinato de Pedro Huillca, adjudicado en ese entonces a Sendero, que consolidó esta imagen tanto frente a sí mismos como frente al resto de la sociedad. Las referencias a Huillca y la idealización de que es objeto sirve como recurso de legitimidad tanto del gremio frente a la sociedad —“luchamos contra sendero”— como de la actual dirigencia frente a sus afiliados —“somos sus herederos”— de tal manera que consolida un sentimiento de pertenencia común⁹.

33

Las razones para que los trabajadores acepten una afiliación fuertemente marcada por el compromiso parece encontrarse en los “incentivos selectivos”, es decir, aquellos resultados personales producto de la actividad colectiva: prestigio, respeto, una red de apoyo considerable y asimismo la gratificación de “hacer lo correcto”. Estos elementos están claramente presentes entre los dirigentes intermedios y activistas de la Federación. Ellos deben recorrer cotidianamente la ciudad, de obra en obra, verificando la formación de comités sindicales, la elección de delegados, la asistencia a las reuniones, la entrega de la cuota sindical, el respeto de los acuerdos establecidos y escuchar cualquier reclamo o queja de los trabajadores.

9. Para Tapia el asesinato de Huillca representa simbólicamente “la crisis del sindicalismo clasista” e “interrumpe una etapa de intentos de innovación del discurso clasista”. Es posible ensayar otra interpretación, en donde la muerte del dirigente haya significado una legitimación de los trabajadores de la construcción y del sindicalismo en general frente a la sociedad, en una coyuntura donde el senderismo era visto en toda acción que significaba protesta o reclamo social. Por otra parte, los esfuerzos por renovar discursos y prácticas sindicales —al margen de su éxito— no se han detenido desde entonces. Pruebas de ello son los cambios operados en la organización y dirección de la CGTP ocurridos desde el congreso de noviembre de 1995.

Estos elementos, el prestigio de los maestros a escala local y el de la Federación como conjunto, son las bases para un reconocimiento mutuo, una sensación de pertenencia, respeto y orgullo que es compartida por todos los trabajadores. Se pueden escuchar críticas y reclamos sobre la conducción del gremio o las políticas seguidas con respecto al gobierno, pero es difícil que algún sector o grupo opositor logre audiencia a partir de una estrategia que busque dividir la acción conjunta. El fantasma del “divisionismo” y la alta valoración de la unidad como pieza fundamental para el éxito del gremio son a la vez elementos de esta identidad común y recursos del juego político.

Asimismo, tampoco estas relaciones implican un carácter totalizador. Un sector dentro de los trabajadores disponen de tiempo para otras actividades como reuniones sociales, estudiar, ir a fiestas, estar con los amigos del barrio, etc. En estos espacios van a conocer y tratar a personas alejadas de la construcción; ambulantes, micro-empresarios, secretarías, empleados etc. Allí se forman algunos de sus valores y códigos simbólicos, prácticas y costumbres. Creemos que este proceso es parte de las condiciones en que las identidades sindicales se desarrollan en la sociedad actual.

IV. CONCLUSIONES

34

La crisis del sindicalismo resulta imposible de negar. No es nuestra intención presentar un escenario tranquilizador y optimista para trabajadores y gremios. Sin embargo, resulta pertinente señalar que la mayor parte de estudios e interpretaciones sobre los cambios ocurridos en la escena laboral están marcados por una visión estrecha de esta crisis del sindicalismo. Como hemos tratado de demostrar, no es posible entender la variedad de situaciones que atraviesan los gremios laborales en nuestra sociedad a partir de esquemas que les adscriben comportamientos o identidades de acuerdo a su cercanía o rechazo a referentes arbitrarios como el “clasismo” o los pequeños empresarios. Los tipos de liderazgo gremial que hemos descrito —de caudillos, de dirección aislada, fuertes y débiles— presentan una explicación más variada de las conductas de los trabajadores sindicalizados a partir de los recursos que son empleados en las negociaciones y trabajo cotidiano. Permiten entender porque algunas agrupaciones sindicales son capaces de interesarse por la producción y la eficiencia, están dispuestas a conversar y llegar a acuerdos estables con la empresa y se preocupan por la capacitación de sus afiliados; pero al mismo tiempo, en caso de que sus derechos o los acuerdos no sean respetados, pueden embarcarse en medidas de presión como huelgas y movilizaciones.

Existen tres espacios donde las estrategias sindicales se desarrollan generalmente: el espacio de la propia fábrica, las empresas de la misma rama y las instituciones estatales. En estos ámbitos, los trabajadores a través de sus

gremios presentan sus reivindicaciones y reclamos, presionan por sus intereses y establecen acuerdos.

Como hemos visto, dentro de la empresa se han efectuado importantes cambios. Una lectura inicial puede dar cuenta del paso de un escenario homogéneo a otro donde la diversidad de intereses es la constante. Sin embargo, el proceso se ha desarrollado como un cambio de una diversidad articulada alrededor del sindicato a otra que responde a diferentes patrones de articulación. Es decir, las diferencias étnicas, generacionales, de ingresos, experiencia, actividad siempre estuvieron presentes y se hicieron sentir dentro de la fábrica o empresa. Pero a partir de las estructuras que el sindicato brinda a ese conjunto diverso se construye un “nosotros” común. En este proceso significó un elemento importante como señala Catalano (1994): que “la representación sindical construyó dialécticamente la identidad de sus representados a través de un doble movimiento: de diferenciación por un lado y, de integración social por el otro”. Este proceso, que limaba asperezas y permitía una presencia legitimada en la sociedad era realizado adecuadamente por los lazos que los gremios desarrollaban en cada empresa.

A partir de los años ochenta, estos lazos perderán su eficacia como elementos de identificación e integración social. La mayor parte de sindicatos mantenía liderazgos de caudillos que fueron incapaces de renovar los lazos de identidad e integración, por lo que fueron transformándose en direcciones aisladas o gremios débiles. Los casos de empresas como INDECO resultan ejemplares, el mismo proceso puede aplicarse a algunas de las bases de la CITE. Es entonces cuando las diferencias contenidas sueltan sus amarras y aparecen en el escenario como determinantes de conductas diversas y centrífugas. En el espacio de la empresa presenciamos fracturas que parecen insalvables: generacionales, étnicas, de oficio, etc. Los lazos que se construyen desde el sindicalismo solamente logran articular sectores o grupos, mientras que un conjunto amplio de trabajadores encuentra los mecanismos de identidad e integración fuera de su actividad productiva.

Por otro lado, la relación de los sindicatos de base en el espacio intermedio ha estado marcado por sus relaciones con federaciones de rama y centrales nacionales. Luego de un período donde los gremios se embarcaron, a partir de iniciativas partidarias, en procesos de centralización en todo nivel —que no funcionaron realmente en la mayoría de los casos—, los gremios hoy descubren por sí mismos las ventajas de un trabajo coordinado a una escala intermedia. Sin embargo, este proceso no siempre toma los caminos tradicionales. Algunos gremios optan por fortalecer viejas federaciones, así, un local abandonado vuelve tímidamente a ser retomado como espacio de coordinación y encuentro. Otros, empiezan a coordinar a partir de su cercanía geográfica o aprovechando viejos lazos amicales. Actividades recreativas para conseguir fondos, campeonatos relámpagos, son los espacios

iniciales en donde se comparten informaciones y experiencias. La precariedad de estos lazos es compensada por la facilidad de su convocatoria. Un hecho importante, y que marca diferencias con experiencias anteriores es que estos espacios no se limitan al medio laboral, o exclusivamente sindical, incluyen a eventuales, familiares, los paisanos, el barrio. Las escasas fuerzas locales que cuentan los obligan a buscar apoyo en una solidaridad básica. Es a este nivel que probablemente se juegan las mayores oportunidades de renovar el discurso sindical.

Una situación diferente enfrentan centrales nacionales como la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP). Los sindicatos que más recurren a ella, solicitando apoyo material, dirección y asesoría legal son los gremios más débiles; sin embargo, su vigencia depende en gran medida del apoyo material que puedan darle las federaciones y sindicatos más fuertes. Un círculo vicioso atrapa los esfuerzos de la dirección nacional de esta central. Los éxitos que puedan lograr con los sindicatos menores no representan un aliciente para las federaciones económicamente solventes, al mismo tiempo, de dedicarse a las demandas de éstas —diseño de políticas alternativas, presiones en el parlamento, cobertura en los medios— dejaría de atender a un mayor número de bases. Esta situación, puede nuevamente encontrar solución en el fortalecimiento de instancias intermedias.

36

En el acceso a instituciones estatales, los partidos políticos han sido el medio tradicionalmente empleado. Se ha mencionado en repetidos lugares el papel que han cumplido las agrupaciones de izquierda en los años setenta para la formación y organización de los sindicatos en nuestro país. Sin embargo, esta deuda no solamente implica los aspectos de organización y contenidos ideológicos; comprende también aspectos más complejos como códigos de comunicación, universos simbólicos y prácticas de interrelación. En muchos casos, los comités de obra funcionaban como “células abiertas” del partido en que militaban sus dirigentes. Por esta razón, resultan importantes los cambios operados en la presente década en las relaciones entre partidos y sindicatos. El fin de una presencia regular y orgánica de partidos de izquierda en el medio sindical implica una serie de problemas para el desempeño de los gremios. Los sindicatos ya no cuentan con la infraestructura de locales, materiales de impresión y activistas dispuestos a apoyar el trabajo cotidiano así como el acceso a un discurso y propuesta de carácter político nacional. Tampoco tienen el mismo acceso que antaño a instancias decisivas como el Parlamento o el Ministerio de Trabajo.

Sin embargo, al analizar el desempeño de los liderazgos encontrados y su papel en la formación de identidades colectivas encontramos que los partidos políticos no desempeñan un papel central en la permanencia y fortalecimiento de identidades comunes en el sindicalismo. De un sindicalismo fuertemente tributario de tradiciones, valores y códigos de izquierda, pasa-

mos a un escenario donde la actividad productiva participa con mayor claridad en la definición de identidades y valores, pero comparte esta situación con otras relaciones y elementos de la vida cotidiana de los trabajadores. No es posible identificar una identidad clara y definida a los trabajadores sindicalizados en la actualidad. Pero la variedad encontrada encierra más posibilidades que las de una simple crisis final.

BIBLIOGRAFÍA

- Balbi, Carmen Rosa. *Identidad clasista en el sindicalismo. Su impacto en las fábricas*. DESCO, Lima, 1989.
- Bonfiglio, Giovanni. "Historia de la Federación Metalúrgica. FETIMP 1957-1981". En *La Federación Metalúrgica: historia y problemas hoy*. CEDAL, Lima, 1983.
- Canessa, Miguel. "Una aproximación al sindicalismo resolutivo en el Perú". *Debates en Sociología*, N° 19, PUC, Lima, 1995.
- Granovetter, Mark. "Modelos de umbral de conducta colectiva". *Zona Abierta* N° 54/55, 1990.
- Larco, Giovanna y Carlos Mejía. *Con los ojos bien abiertos. Reestructuración empresarial y sindicalismo en los 90s*. PLADES, Lima, 1995.
- Lommitz, Larissa A. *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*. FLACSO, México, 1994.
- Melucci, Alberto. "Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales". *Zona Abierta* N° 69, Madrid, 1994.
- Parodi, Jorge. "*Ser obrero es algo relativo...*". *Obreros, clasismo y política*. IEP, Lima, 1986.
- Portocarrero, Gonzalo y Rafael Tapia. *Trabajadores, sindicalismo y política en el Perú*. ADEC-ATC, Lima, 1993.
- Sindicato de Obreros de Cerámica Lima S.A. Volante "Comunicado". Mimeo, Lima, 1995.
- Sulmont, Denis. *Transformación productiva y nuevas opciones sindicales*, ADEC-ATC, Lima, 1993.
- Tapia, Rafael. "Pragmáticos y laboriosos: nuevas mentalidades de los trabajadores limeños". *Debates en Sociología*, N° 19, PUC, Lima, 1995.